

PEMULIHAN LAYANAN DALAM PENANGANAN PENGADUAN PELAYANAN PUBLIK DI DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PEMATUSAN KOTA SURABAYA

Yuana Al Rosa

Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Surabaya

e-mail : yuanaalrosa@gmail.com

Abstrak

Salah satu fungsi pemerintah adalah menyeleenggarakan pelayanan publik. Dalam konsep *New Public Service* (NPS), pelayanan publik yang baik hendaknya menempatkan pengguna layanan (masyarakat) sebagai pusat perhatian. Salah satu wujud pelayanan yang berpusat pada masyarakat adalah dengan mendengarkan, menerima, dan menjawab keluhan masyarakat. Agar setiap keluhan masyarakat tertangani dengan baik, perlu mekanisme penanganan pengaduan serta pemulihan layanan yang baik. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya menjadi salah satu organisasi publik yang mendapat keluhan terbanyak. Dengan banyaknya keluhan tersebut, maka Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya perlu kerja ekstra untuk menangani pengaduan dan memulihkan layanannya. Oleh karena itu, dilakukanlah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan pemulihan layanan dalam penanganan pengaduan pelayanan publik di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini berdasarkan teori strategi pemulihan layanan dari Bowen dan Johnston (dalam Tjiptono dan Chandra, 2011: 364-365), yaitu respon, informasi, tindakan dan kompensasi. Sumber data diperoleh menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis data model interaktif oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011: 246).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemulihan layanan di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya belum maksimal. Hal ini dilihat dari segi respon yang belum maksimal karena masih banyak warga yang belum mendapat respon terutama respon berupa tindakan, kecepatan merespon yang belum sesuai standar, serta keterlibatan pimpinan yang belum membawa pengaruh pada kecepatan penyelesaian pengaduan. Dari segi informasi, dinas belum secara aktif memberikan informasi terkait penjelasan keterlambatan; upaya mendengarkan yang belum dibuktikan dengan tindakan di lapangan dan belum bisa meyakinkan bahwa keluhan serupa tidak akan terulang. Dari segi tindakan dapat diketahui bahwa kecepatan tindakan dinas dipengaruhi oleh dua hal yaitu jadwal satgas dan skala prioritas, yang menyebabkan banyak pengaduan mengalami penundaan karena jadwal satgas padat dan bukan termasuk skala prioritas. Sedangkan dari segi kompensasi, dinas hanya menyelesaikan pengaduan yang ada, bukan memberikan kompensasi atas pengaduan tersebut.

Kata Kunci: Pengaduan, Pemulihan layanan, Pelayanan publik.

Abstract

One of the main functions of government is to organize public services. In the concept of New Public Service (NPS), good public services should put service users (community) as the center of attention. One service form centered on the community is to listen, receive, and respond to public complaints. In order to handling citizen complaints properly, need a good mechanisms of complaint handling and service recovery. Department of Public Works Highways and Drainage Surabaya became one of the public organizations that received the most complaints. With many such complaints, the Department of Public Works Highways and Drainage Surabaya need extra work to deal with complaints and recover the services. Therefore, conducted this study aims to describe service recovery in the public service complaint handling in the Department of Public Works Highways and Drainage Surabaya.

The type of research is a descriptive qualitative approach. The focus of this research is based on the theory of service recovery strategies by Bowen and Johnston (in Tjiptono and Chandra, 2011: 364-365), that are the response, information, action and compensation. Data sources obtained using three

techniques of data collection that are the interview, documentation and observation. Data analysis technique using an interactive model of data analysis by Miles and Huberman (in Sugiyono, 2011: 246).

The results showed that the service recovery in the Department of Public Works Highway and Drainage Surabaya isn't good enough. This is seen in terms of response that isn't maximized yet because there are many people who haven't received a response, mainly in action, the speed that hasn't responded to standard, as well as the involvement of leaders which not give any impact in speed of completion of the complain yet. In terms of information, this public agency haven't actively provide information related to the explanation of delay; attempts to listen that hasn't proven to actions and cannot assure that similar complaints will not be repeated. In terms of actions can be seen that the speed of action of agency affected two things: the task force schedule and the priorities, which caused a lot of complaints has been delayed due to dense schedule and not including priorities. In terms of compensation, service provider just completed the existing complaint and not provide compensation for the complaint.

Keyword: Complaints, Service Recovery, Public Service

PENDAHULUAN

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum/publik. Pelayanan publik merupakan upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sosial. Hal ini sesuai dengan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyatakan bahwa “menjadi kewajiban negara untuk melayani warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya melalui pelayanan publik”. Selain itu, nasib sebuah pemerintah baik di pusat ataupun daerah, akan sangat dipengaruhi oleh keberhasilan mereka dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik. Pelayanan publik yang baik akan membangun kepercayaan masyarakat pada pemerintah.

Pelayanan publik yang baik hendaknya menempatkan pengguna layanan (masyarakat) sebagai pusat perhatian. Dalam paradigma *New Public Service*, pelayanan diberikan dengan melibatkan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik terutama membangun mekanisme yang memberi kesempatan kepada masyarakat terlibat aktif dalam perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan evaluasi pelayanan publik. Dengan menempatkan pelanggan sebagai titik sentral dalam pelayanan publik, akan membuat pelayanan lebih responsif, inovatif dan akuntabel.

Salah satu wujud pelayanan yang berpusat pada pelanggan adalah dengan mendengarkan, menerima, dan menjawab keluhan pelanggan. Keluhan merupakan ekspresi ketidakpuasan dari pelanggan mengenai pelayanan yang ia terima. Menurut Dr. Tam Weng Wah (2011), keluhan pelanggan memang tidak menyenangkan akan tetapi dapat menjadi sebuah informasi yang berarti bagi pemerintah guna memperbaiki kinerja maupun pelayanannya. Selain itu, komplain merupakan umpan balik masyarakat terhadap pelayanan maupun kebijakan pemerintah yang penting untuk ditangani (*handle*) secara serius, terstruktur dan positif. Untuk itu, perlu adanya manajemen penanganan pengaduan yang efektif dan efisien guna mengakomodasi berbagai kepentingan pelayanan publik (Afidah, 2013), menambah citra positif pemerintah dan

mengubah statemen-statemen negatif keluhan menjadi *outcome* yang positif (Tam Weng Wah, 2011).

Dalam penanganan pengaduan, penting bagi organisasi untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama dikemudian hari. Kinerja sebuah organisasi pasca munculnya keluhan, dilihat dari bagaimana ia belajar dari kegagalan sebelumnya dan melakukan perbaikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan pemulihan layanan (*service recovery*). Pemulihan layanan yang efektif mampu mengubah pelanggan yang kecewa atau tidak puas menjadi puas, bahkan lebih puas dari sebelumnya (Matos et. al dalam Indriani, 2009:4).

Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik, baik di pusat maupun daerah, tidak luput dari berbagai tuntutan dan pengaduan masyarakat. Pemerintah Kota Surabaya menjadi salah satu Pemerintahan Kota yang memiliki banyak tuntutan atau pengaduan publik. Surabaya mendapat 156 dari 336 keluhan yang diterima dari seluruh kab/kota se-Jawa Timur (Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam JPNN.com, 8 Januari 2015) dan 488 keluhan dari 609 keluhan (KPP Jawa Timur dalam Tempo.co, 27 September 2013). Dari sekian banyak SKPD dibawah Pemerintah Kota Surabaya, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan (DPUBMP) Kota Surabaya memiliki jumlah keluhan terbanyak. Hal ini berdasarkan data Diskominfo (antarajatim.com, 3 November 2014) bahwa DPUBMP selalu menjadi 3 besar SKPD dengan keluhan tertinggi. Berikut data keluhan SKPD Pemerintah Kota Surabaya tahun 2014:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Jumlah Keluhan Tertinggi SKPD Kota Surabaya
Periode Januari – November 2014

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nop	Total
DPUBMP	25	9	33	22	41	16	5	11	156	36	14	368
DKP	18	26	30	30	32	26	23	14	109	42	19	369
Dishub	12	-	5	-	6	11	6	8	19	9	-	68
Satpol PP	10	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	18
BKD	5	-	-	-	-	-	-	-	288	-	4	297
Dispendik	-	6	3	4	18	6	12	3	-	-	-	52
Dispenduk	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
PDAM	-	-	6	9	8	-	6	-	-	-	3	32
DCKTR	-	-	-	17	-	4	-	-	-	-	-	21
Dinkes	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4
Disnaker	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	5
Dinsos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	3	7

Sumber: Diskominfo Kota Surabaya, 2014.

Dari pengamatan melalui website surabaya.go.id yang juga menampung berbagai pengaduan masyarakat Kota Surabaya, pengaduan yang ditujukan ke Dinas PU sebagian besar mengenai jalan berlubang, jalan rusak berat, dan saluran got yang mampet dan dangkal. Berikut beberapa keluhan yang ditujukan kepada Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya:

Gambar 1.1

Pengaduan Masyarakat Pada Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya

2. Tanggal Keluhan: 22/02/2015 11:56:43
Nama: hendy damaris
Keluhan: saat ini got tumbang ada sedang ditutupi bis beton, alangkah baiknya jika sebelum ditutupi, dikeruk dahulu karena sudah banyak yang dangkal, jika sudah ditutupi akan sulit pengerukan, tumbang ada sering banjir, apalagi tahun lalu pembuatan got masih ada akar pohon yg belum tercabut yang menghambat aliran air (depan rumah no 95) untuk lampu penerangan jalan tidak dipasang kembali setelah tiang pin depan rumah no 98 pindah ke depan rumah no 89, karena pembangunan got tahun lalu lampu dipas pelugas tidak dipasang kembali pada tiang pin baru sehingga malam hari jalan jadi gelap dan rawan Terima kasih atas perhatiannya.
Tanggal Tanggapan: 23/02/2015 10:13:39
Tanggapan: Selamat siang, Hasil koordinasi dengan Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dapat kami sampaikan bahwa satgas DPUBMP akan segera menindaklanjuti keluhan yang di lokasi tersebut, mohon bersabar. Terima kasih.

3. Tanggal Keluhan: 22/02/2015 19:03:45
Nama: Lintang Arga Kinanti
Keluhan: Selamat malam pak saya mohon bantuannya pak buat kerjasamanya Karena di Jl Keputih-keputih tegal jalannya benar2 ancur. Apalagi saat musim ujan seperti ini Yang mau kearah smk 10 disana banyak yg lubang Mohon bantuannya Maafkahi
Tanggal Tanggapan: 23/02/2015 10:11:22
Tanggapan: Selamat siang, Hasil koordinasi dengan Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dapat kami sampaikan bahwa satgas DPUBMP akan segera memperbaiki jalan yang rusak di lokasi tersebut, mohon bersabar. Terima kasih.

4. Tanggal Keluhan: 21/02/2015 17:30:53
Nama: Lukito Hardjono
Keluhan: kondisi jalan dan trotoar di depan pasar dukuh kupang saat hujan mengalami banjir padahal sudah dipasang box cukolet yang tidak ditutupi lubangnya mohon perhatian instansi terkait sebelum terjadi korban meninggal, kalau korban luka2 sudah banyak, lubang boxcukolet ditutupi meja dan barang seadanya oleh masyarakat menghindari kecelakaan orang memasuki ke lubang
Tanggal Tanggapan: 23/02/2015 10:08:48
Tanggapan: Selamat siang, Hasil koordinasi dengan Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dapat kami sampaikan bahwa satgas DPUBMP akan segera menindaklanjuti keluhan di lokasi tersebut. Terima kasih.

80. Tanggal Keluhan: 05/02/2015 07:31:21
Nama: Ida
Keluhan: Jalan Arif Rahman Hakim tepat di depan dinas perdagangan & perindustrian berlubang & bergelombang, sangat berbahaya saat dilewati terutama setelah hujan. Mohon segera diperbaiki
Tanggal Tanggapan: 05/02/2015 07:42:14
Tanggapan: Selamat pagi, Mohon maaf atas ketidakyamanannya, hasil koordinasi dengan Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dapat kami sampaikan bahwa jalan Arif Rahman Hakim depan kantor Disperdagin sementara dirug sirtu sambil menunggu rencana perbaikan dengan konstruksi Rigid Pavement. Terima kasih.

60. Tanggal Keluhan: 10/02/2015 15:15:25
Nama: I. R. Herman Triandanti, MM
Keluhan: Selamat sore Bu Risma, ini adalah kali ke 2 saya berikirim surat, dengan keluhan yang sama yaitu kondisi jalan Arif Rahman Hakim di depan Disperdagin tepat berada di deket lampu lalu, mohon dengan sangat untuk segera diperbaiki, jangan hanya diberi Sirtu, hal ini dikarenakan dapat mencelakakan pengguna jalan. Berikutnya dalam keluhan saya sebelumnya juga belum ditanggapi oleh Dinas yang terkait, sayangnya kondisi jalan keputih yang setiap tahun banjir benar2 dlatasi dengan perbaikan jalan yang berkualitas & dapat dikondisikan sebelum musim hujan datang (foto terlampir). Besar harapan kami untuk surat ini segera diindak lanjuti, terima kasih. Semoga Kota Surabaya semakin berbenah diri, sehingga masyarakatnya merasa nyaman beraktifitas
Tanggal Tanggapan: 10/02/2015 15:38:12
Tanggapan: Selamat sore, Mohon maaf atas ketidakyamanannya, hasil koordinasi dengan Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dapat kami sampaikan bahwa jalan Arif Rahman Hakim depan kantor Disperdagin sementara dirug sirtu sambil menunggu rencana perbaikan dengan konstruksi Rigid Pavement. Terima kasih.

Sumber: surabaya.go.id, 2015.

Berdasarkan cuplikan keluhan-keluhan yang dikutip dari surabaya.go.id tersebut, dapat diketahui beberapa hal: (1) keluhan direspon berkisar 1-2 hari oleh DPUBMP, namun masih belum cukup jika perbaikan masalah tidak segera diselesaikan; (2) sebagian besar tanggapan keluhan belum disertai permohonan maaf dan penyesalan terhadap kesalahan/ ketidakyamanan, hanya sebagian kecil disertai permohonan maaf; (3) ketika ada pelanggan hingga dua kali mengadu (keluhan nomor 60

& 80), jawaban/tanggapan yang diberikan sama. Hal ini mencerminkan belum ada kemauan untuk memberikan penjelasan yang sejelas-jelasnya mengenai alasan penundaan tindakan perbaikan kepada pelanggan yang kecewa tersebut. Tentu hal ini mempengaruhi kepuasan pelanggan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, dibuatlah penelitian yang berjudul “PEMULIHAN LAYANAN DALAM PENANGANAN PENGADUAN PELAYANAN PUBLIK DI DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PEMATUSAN KOTA SURABAYA”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang di atas maka dirumuskan permasalahan pokok yaitu:

Bagaimana pemulihan layanan dalam penanganan pengaduan pelayanan publik di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya?

Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah

Untuk mendeskripsikan pemulihan layanan dalam penanganan keluhan pelayanan publik di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya.

Kajian Pustaka

A. Pelayanan Publik

Konsep pelayanan publik diturunkan dari makna *public service* yang berarti “berbagai aktivitas yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa (Pamudji dalam Napitulu, 2007:165). Ibrahim (2008:15) menyarikan dari Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 bahwa pelayanan umum adalah “Segala bentuk kegiatan pelayanan kepada umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, daerah dan di lingkungan BUMN/D dalam bentuk barang atau jasa baik dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Didalamnya termasuk

tatalaksananya, tatakerjanya, prosedur kerjanya, sistem kerjanya, wewenanganya, biayanya, pemberi layanan dan penerima layanan tersebut.”

Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, menjelaskan maksud pelayanan publik adalah “Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan / atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang dimaksud pelayanan publik adalah “segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.” Dari pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan pelayanan baik jasa maupun barang yang dilakukan pemerintah baik pusat, daerah maupun BUMN/D dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat.

B. Penanganan Pengaduan dan Pemulihan Layanan

1. Definisi Keluhan/Pengaduan

Pengaduan atau komplain merupakan perasaan ketidakpuasan mengenai standar pelayanan, tindakan atau kurangnya tindakan dari organisasi kepada individu (Azila-Gbetteor, 2014:683). Selain itu, keluhan publik juga merupakan ungkapan ketidakpuasan masyarakat atas kualitas pelayanan yang diterima yang sering berujung pada lahirnya tuntutan publik (Suryadi, 2010:1). Diamond et al. (dalam Azila-Gbetteor, 2014:683) berpendapat bahwa “*this dissatisfaction is based on the customer's feelings and perception* (ketidakpuasan ini didasarkan pada perasaan dan persepsi pelanggan)”.

Dari penjelasan-penjelasan mengenai keluhan/pengaduan tersebut, dapat diketahui bahwa keluhan merupakan ungkapan rasa tidak puas pelanggan terhadap suatu produk dan ketidakpuasan ini didasarkan pada perspektif atau subjektivitas pelanggan dalam menilai kualitas layanan yang diberikan. Keluhan juga dapat dianggap sebagai *feedback* (umpan balik) pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Proses pelayanan (mulai dari input hingga output) dapat dikatakan baik jika respon dari masyarakat (pengguna layanan) juga baik mengingat selama ini penilaian kualitas layanan publik lebih didasarkan pada pelanggan sebagai pengguna layanan.

2. Saluran Pengaduan

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan mereka. Terdapat beberapa saluran pengaduan yang umum digunakan oleh organisasi berorientasi pelayanan. Tjiptono dan Chandra (2011:314) mengungkapkan bahwa media yang bisa digunakan sebagai wadah menampung keluhan pelanggan bisa berupa kotak saran yang ditempatkan di tempat strategis (yang mudah dijangkau atau sering dilewati pelanggan), kartu komentar (yang bisa diisi langsung maupun yang dikirim via pos kepada organisasi), saluran telepon khusus bebas pulsa, websites dan lain-lain.

3. Manfaat Penanganan Pengaduan

Keluhan/pengaduan bisa menjadi sumber masukan yang penting bagi organisasi karena dengan adanya pengaduan menandakan ada hal yang perlu diperbaiki, dengan begitu kualitas pelayanan dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Penanganan pengaduan penting dilakukan oleh organisasi publik sebagai bentuk akuntabilitasnya terhadap kepentingan masyarakat. Masyarakat akan merasa kepentingannya diperhatikan dengan begitu kepercayaan masyarakat terhadap kinerja organisasi publik akan meningkat. Penanganan komplain secara efektif diperlukan untuk memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi puas. Selain itu, terdapat beberapa manfaat lain dari penanganan keluhan secara efektif, yaitu:

1. Penyedia jasa/layanan mendapatkan kesempatan lagi untuk memperbaiki hubungannya dengan pelanggan yang kecewa
2. Penyedia jasa/layanan bisa terhindar dari publisitas negatif
3. Penyedia jasa/layanan bisa memahami aspek-aspek layanan yang perlu dibenahi dalam rangka memuaskan pelanggan
4. Penyedia jasa akan mengetahui sumber masalah operasinya
5. Karyawan dapat termotivasi untuk memberikan layanan berkualitas lebih baik. (Tjiptono dan Chandra, 2011:359-360)

4. Proses Penanganan Pengaduan

Dalam menangani keluhan atau pengaduan masyarakat terdapat beberapa tahap dalam proses penanganan pengaduan. Tjiptono dan Chandra (2011:360-362) menjelaskan bahwa “Proses penanganan

komplain secara efektif dimulai dari identifikasi dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pelanggan tidak puas dan mengeluh. Langkah ini merupakan langkah yang sangat vital, karena menentukan efektivitas langkah-langkah selanjutnya. Sumber masalah ini perlu diatasi, ditindaklanjuti dan diupayakan agar dimasa datang tidak timbul masalah yang sama. Dalam langkah ini, kecepatan dan ketepatan penanganan merupakan hal krusial. Ketidakpuasan bisa semakin besar apabila pelanggan yang mengeluh merasa keluhannya tidak diselesaikan dengan baik. Yang terpenting bagi pelanggan adalah bahwa pihak organisasi harus menunjukkan perhatian, keprihatinan, dan penyesalannya terhadap kecewanya pelanggan dan berusaha memperbaiki situasi. Disamping itu, keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga memberikan dampak positif. Hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka berurusan dengan orang-orang yang memiliki kekuasaan/wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka. Langkah berikut yang tidak kalah pentingnya adalah mengembangkan sistem informasi manajemen, dimana perusahaan bisa mengkategorisasikan setiap keluhan yang disampaikan dan belajar dari kesalahan yang pernah dilakukan.”

5. Strategi Pemulihan Layanan

Meski demikian, bukan hal yang baik jika kesalahan atau kelalaian dilakukan berulang-ulang dan tidak mengambil pelajaran dari kesalahan yang lalu. Hal itu tentu saja akan mengganggu kinerja dan kredibilitas organisasi yang memberi pelayanan tersebut. Menurut Tjiptono dan Chandra (2011:364), “hal yang membedakan secara signifikan antara penyedia jasa yang unggul dan penyedia jasa yang jelek adalah kemampuan untuk menangani setiap masalah dan belajar dari kegagalan jasa, serta melakukan perbaikan demi penyempurnaan layanan organisasi.” Dari situlah, diperlukan adanya strategi pemulihan layanan agar organisasi tersebut dapat belajar dari kesalahan sebelumnya serta meyakinkan pelanggan bahwa kesalahan serupa tidak akan terulang lagi.

Terdapat beberapa aktivitas yang secara garis besar diperlukan dalam rangka memulihkan layanan pelanggan (Bowen & Johnston dalam Tjiptono, 2011:364-365):

- a) Respon: pengakuan bahwa telah terjadi masalah atau kegagalan jasa; permohonan maaf; empati; respon

yang cepat; keterlibatan manajemen.

- b) Informasi: penjelasan atas kegagalan yang terjadi; mendengarkan pandangan pelanggan terhadap solusi yang diharapkan; menyepakati solusi; menjamin bahwa masalah yang sama tidak akan terulang lagi; permohonan maaf tertulis.
- c) Tindakan: koreksi atas kegagalan atau kesalahan; mengambil langkah-langkah perbaikan, seperti mengubah prosedur untuk mencegah terulangnya masalah dikemudian hari; melakukan tindak lanjut untuk memeriksa dampak setelah pemulihan jasa.
- d) Kompensasi: *token compensation*, kompensasi ekuivalen atau pengembalian uang atau *‘big gesture’ compensation*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya yang beralamatkan di Jalan Jimerto No. 6-8 Surabaya. Alasan pengambilan lokasi penelitian tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya menjadi SKPD dengan jumlah keluhan terbanyak. Fokus dalam penelitian ini mengacu pada teori strategi pemulihan layanan pelanggan yang dikemukakan oleh Bowen & Johnston (dalam Tjiptono, 2011:364-365), yaitu respon, informasi, tindakan dan kompensasi. Pengambilan subjek penelitian ini menggunakan teknik sampling bertujuan (*purposive sampling*) dengan mempertimbangkan peran dan keterlibatan subjek penelitian dalam masalah penelitian yang diajukan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan penelusuran data online. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif dari Miles dan Hubberman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan (DPUBMP) Kota Surabaya merupakan organisasi publik yang melayani di bidang pekerjaan umum, bina marga dan pematusan dengan wilayah kerja meliputi Kota Surabaya. Sebagai sebuah organisasi, DPUBMP tak pernah luput dari kesalahan dan hal-hal lain yang memicu keluhan dari masyarakat. Keluhan-keluhan tersebut sebagian besar mengenai jalan berlubang dan masalah saluran serta genangan atau banjir. Karena banyaknya keluhan yang ada mengenai bidang kerja DPUBMP ini membuat DPUBMP bekerja lebih keras untuk menangani berbagai keluhan tersebut.

Dalam menangani pengaduan-pengaduan yang ada, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya berupaya menyediakan saluran pengaduan yang bervariasi untuk memudahkan masyarakat dalam menyampaikan keluhannya. Adapun saluran-saluran pengaduan tersebut antara lain: Media Center, Bina Marga Care Center, datang langsung ke kantor dinas, surat resmi yang ditujukan ke DPUBMP, telepon dinas, *facebook*, *email*, radio, surat pembaca koran, ataupun kontak langsung dari Kepala Dinas PU maupun Walikota Surabaya. Selain itu, DPUBMP mempunyai cara tersendiri untuk mengatasi berbagai keluhan tersebut. Dimulai dari menerima keluhan, melakukan pengecekan kondisi riil keluhan hingga penindaklanjutannya. Semua proses tersebut diupayakan efektif, efisien serta cepat agar masyarakat yang mengadu menjadi puas terhadap kinerja DPUBMP dalam menangani keluhan masyarakat.

Dalam menangani pengaduan, guna mengembalikan kepuasan masyarakat yang awalnya buruk menjadi baik perlu adanya pemulihan layanan (*service recovery*). Pemulihan layanan merupakan upaya-upaya yang dilakukan penyedia jasa untuk memulihkan layanan; melakukan perbaikan dan penyempurnaan layanan guna mengembalikan kepuasan pelanggan, belajar dari kesalahan masa lalu dan tidak mengulangi kesalahan tersebut. Guna memulihkan layanan selama penanganan pengaduan, terdapat beberapa aktivitas yang secara garis besar diperlukan dalam rangka memulihkan layanan pelanggan (Bowen & Johnston dalam Tjiptono, 2011:364-365), yaitu: respon, informasi, tindakan dan kompensasi. Aktivitas-aktivitas tersebut digunakan untuk menganalisis pemulihan layanan di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Adapun aktivitas pemulihan layanan yang dilakukan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dibahas secara rinci sebagai berikut:

1. Respon

Respon terhadap pengaduan merupakan upaya awal untuk memulihkan layanan pasca munculnya pengaduan. Dalam merespon pengaduan guna pemulihan layanan, Bowen dan Johnston (dalam Tjiptono, 2011:364-365) mengungkapkan terdapat beberapa aktivitas respon yang perlu dilakukan agar pemulihan layanan dapat memuaskan pelanggan kembali. Kegiatan dalam merespon pengaduan tersebut antara lain: respon yang cepat, wujud respon, ungkapan permintaan maaf, empati, dan keterlibatan pimpinan.

Seperti yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian sebelumnya, wujud respon yang diberikan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan terhadap pengaduan berbeda-beda tergantung pada saluran pengaduan dan fungsi pegawai dalam penanganan pengaduan. Wujud respon yang diberikan oleh petugas penerima pengaduan adalah menjawab pengaduan yang masuk. Wujud jawaban yang diberikan seperti “akan segera dicek/disurvei oleh petugas lapangan” atau “akan segera kami tindaklanjuti” atau “akan

diagendakan tindaklanjutnya oleh petugas lapangan”. Dalam menjawab pengaduan tersebut petugas penerima berkoordinasi terlebih dahulu dengan petugas lapangan, dalam hal ini koordinator rayon. Petugas penerima pengaduan akan mengirimkan isi pengaduan ke koordinator rayon dan baru menjawab pengaduan tersebut setelah mendapat balasan dari petugas di lapangan. Sedangkan untuk pengaduan yang masuk melalui *facebook*, petugas penerima pengaduan akan mentautkan isi pengaduan ke akun pribadi petugas lapangan. Dengan begitu, petugas lapangan bisa langsung membaca dan membalas sesuai keperluan keluhan tersebut. Hal ini juga akan memberi kesan positif pada masyarakat bahwa keluhan mereka ditanggapi dan akan tertangani dengan segera oleh petugas lapangan.

Sedangkan wujud respon dari petugas lapangan adalah dengan mendatangi pelapor atau mensurvei/mengecek pengaduan tersebut. Ketika melakukan penyurveian, ada petugas lapangan yang menghubungi atau mendatangi langsung warga yang melapor dan ada pula yang tidak. Petugas lapangan mendatangi warga pelapor keluhan dengan harapan mendapatkan keluhan yang dilaporkan secara detail dan lengkap serta untuk berkoordinasi lebih lanjut dengan pelapor tersebut untuk menyepakati pengerjaan pengaduannya. Petugas lapangan yang biasa melakukan ini adalah dari Bidang Pematusan. Hal ini mengingat masalah saluran bukanlah masalah yang ringan dan cepat terselesaikan sehingga dibutuhkan koordinasi dengan warga untuk sekaligus memberikan penjelasan-penjelasan dan himbauan mengenai saluran tersebut dan pengerjaan keluhannya. Sedangkan petugas lapangan dari Bidang Jalan dan Jembatan jarang melakukan koordinasi langsung dengan warga ketika menyurvei lokasi pengaduan. Hal ini dikarenakan jalan yang diperbaiki notabene milik umum dan dalam pengerjaannya cukup dengan satgas yang ada dan tidak memerlukan analisis mendalam mengenai masalah tersebut karena solusi menyelesaikan masalah jalan berlubang hanya dengan menambal jalan tersebut.

Meski dinas telah memaparkan berbagai wujud respon terhadap pengaduan yang masuk, namun hal itu sedikit berbeda dengan fakta yang ada di masyarakat. Fakta di masyarakat menunjukkan bahwa masih terdapat pengaduan yang belum/tidak terespon, baik dalam hal jawaban maupun tindakan. Hal ini ditunjukkan dalam hasil penelitian pada akun *fanpage* Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan. Terdapat satu warga yang keluhannya tidak dijawab dan dua lainnya belum mendapat respon berupa tindakan. Hal ini menunjukkan bahwa dinas belum bisa mewujudkan respon pengaduan yang maksimal karena masih terdapat warga yang belum direspon dengan baik. Respon yang diberikan dinas tidak hanya sebatas menerima dan menjawab pengaduan, namun perlu juga respon berupa tindakan seperti penyurveian

serta penyelesaian. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari kesan bahwa dinas hanya maksimal dalam menampung keluhan namun dalam hal tindakan tidak mampu berbuat banyak. Keduanya perlu dilakukan secara seimbang agar kepuasan masyarakat terhadap kinerja instansi publik. Untuk itu, penting bagi dinas memperhatikan hal ini agar kinerja dinas serta kepuasan terhadap hal ini dapat ditingkatkan.

Dalam memulihkan pelayanan pasca munculnya pengaduan diperlukan respon yang mampu mengembalikan kepercayaan pelanggan bahwa penyedia layanan mendengarkan keluhan tersebut dan peduli terhadap hal itu. Untuk itu, respon pengaduan yang baik haruslah cepat agar pengguna layanan, dalam hal ini masyarakat, tidak semakin jengkel dan semakin tidak puas atas pelayanan yang diberikan. Dari hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya, kecepatan respon yang diberikan petugas penerima sudah cukup cepat, namun untuk petugas lapangan masih belum cukup cepat. Bagi petugas penerima, mereka telah menetapkan standar menjawab pengaduan 1 x 24 jam. Hal ini tertulis dalam komitmen Bina Marga Care Center dalam presentasinya pada awal *launching* Januari 2013 lalu. Kecepatan respon ini dapat dicapai melalui integritas media yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Integritas media yang dimaksud adalah pemanfaatan *smartphone* dengan segala kemudahannya agar keluhan yang diterima dapat langsung diterima dengan lengkap dan cepat oleh petugas lapangan. Selama ini Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan menggunakan aplikasi *whatsapp* dan *facebook* untuk berkomunikasi masalah pengaduan. Seperti yang telah dijelaskan dalam hasil penelitian, petugas penerima membuka saluran pengaduan online melalui *smartphone* dan *copy-paste* isi keluhan tersebut kemudian mengirimkannya ke petugas lapangan melalui *whatsapp* pribadi maupun grup. Dengan begitu, kecepatan respon dapat dicapai karena hari itu juga ketika pengaduan diterima, petugas penerima langsung memberitahukan petugas lapangan melalui aplikasi *smartphone* dan hari itu juga akan dijawab oleh koordinator lapangan.

Meskipun standar menjawab pengaduan dan upaya percepatan respon telah dilakukan, masih terdapat beberapa pengaduan yang direspon melebihi standar waktu tersebut. Hal ini dapat dilihat dari pengaduan-pengaduan yang masuk melalui media online seperti *facebook*. Seperti yang telah dijelaskan dalam hasil penelitian, sebagian besar pengaduan yang masuk di akun tersebut telah dijawab sesuai dengan standar, namun masih ada beberapa pengaduan yang tertanggapi lebih dari standar tersebut, bahkan hingga memakan waktu satu minggu. Hal ini terjadi dikarenakan petugas penerima perlu berkoordinasi terlebih dahulu untuk menjawab jika isi keluhan tersebut menanyakan hal

teknis pengerjaan. Jika petugas penerima memiliki pengetahuan yang cukup mengenai masalah tersebut, maka akan langsung dijawab oleh petugas penerima keluhan. Namun, jika tidak, maka petugas harus menanyakan dulu pada yang berwenang. Terlebih karena petugas penerima keluhan merupakan pegawai yang bekerja di bawah Bidang Jalan dan Jembatan, sehingga ketika ada pengaduan mengenai saluran dan menanyakan hal yang bersifat teknis, maka perlu koordinasi terlebih dahulu dengan partner yang ada di Bidang Pematusan.

Selain keterlambatan respon dalam menjawab pengaduan, keterlambatan lainnya yang sering terjadi adalah keterlambatan tindakan, seperti dalam hal mensurvey atau bahkan menyelesaikan pengaduan. Hal ini seperti yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian bahwa masih terdapat pengaduan yang belum diselesaikan meskipun dinas telah menjawab "akan segera ditindaklanjuti". Bahkan terdapat pengaduan dari orang yang sama yang beberapa kali menanyakan kapan keluhannya dikerjakan dan pertanyaan tersebut juga belum ditanggapi oleh dinas. Hal ini menunjukkan bahwa respon dari petugas lapangan belum dapat dicapai dengan maksimal. Seperti yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian, hal yang melatarbelakangi keterlambatan tindakan adalah karena tugas rayon tidaklah sedikit dan pengaduan yang masuk juga tidak sedikit. Sehingga untuk memastikan kapan waktu untuk mengecek pengaduan tergantung pada jadwal kesibukan rayon itu sendiri. Petugas lapangan baru akan mengecek kondisi riil pengaduan itu ketika ada waktu longgar di sela-sela kesibukan dan salah satu pekerjaan pengaduan yang sebelumnya dikerjakan akan selesai. Bagi petugas lapangan Bidang Jalan dan Jembatan, pengecekan ini dapat dilakukan paling lambat 2 x 24 jam. Namun, bagi petugas lapangan Bidang Pematusan hal ini belum dapat dipastikan. Hal ini dikarenakan pengerjaan pengaduan masalah saluran tidak dapat diselesaikan secepat masalah jalan berlubang. Terutama masalah pengerukan saluran yang mana membutuhkan waktu lebih dari 3 x 24 jam untuk mengeruk saluran tersebut. Belum lagi jika ada kendala mengenai pengerjaan saluran tersebut seperti bangunan PKL di atas saluran, saluran yang bukan kewenangan Pemkot dan lain sebagainya. Selain itu, petugas rayon juga masih terfokus pada pengerjaan-pengerjaan pengaduan yang ada sehingga tidak sempat melakukan pengecekan. Namun, jika ada waktu luang dan salah satu pengerjaan pengaduan tersebut akan selesai, petugas rayon akan mendatangi warga pelapor dan mengecek pengaduannya.

Meski pekerjaan yang dilakukan dinas dalam menyelesaikan pengaduan banyak, hal itu tidak berarti bahwa dinas harus mengabaikan pengaduan yang lainnya. Perlu ada upaya memberikan respon yang cepat, baik dalam hal menjawab pengaduan maupun menindaklanjuti pengaduan. Dinas tidak bisa meninggalkan masyarakat hanya dengan

memberikan penjelasan mengenai alasan penundaan pengerjaan, tetapi perlu juga memberikan kepastian waktu pengaduannya akan tertangani. Dengan memberikan kepastian waktu, dinas lebih dapat menjaga kepuasan masyarakat daripada hanya membiarkan masyarakat menunggu tanpa kejelasan waktu.

Ketika masyarakat mengadu, pasti ada beberapa orang yang mengeluh dengan perasaan yang emosional. Perasaan emosi tersebut dapat diredam dengan permintaan maaf yang diucapkan oleh penyedia jasa. Permintaan maaf bisa diucapkan atas kesalahan yang diperbuat atau kelalaian lain yang membuat masyarakat merasa tidak nyaman. Dari hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya terungkap bahwa dinas lebih menekankan pada penjelasan daripada permintaan maaf. Permintaan maaf jarang diwujudkan oleh pegawai dinas dikarenakan permasalahan pengaduan yang ada bukan karena kesalahan dinas melainkan lebih cenderung pada faktor alam dan kelalaian masyarakat sendiri. Sering terjadinya jalan berlubang dikarenakan beban jalan tersebut terlalu tinggi karena dilewati truk-truk besar. Selain itu, faktor curah hujan juga mempengaruhi jalan cepat rusak karena aspal tidak akan tahan lama jika terkena air. Sedangkan masalah saluran atau genangan juga cenderung pada faktor alam seperti curah hujan yang tinggi hingga menyebabkan air meluap dan kelalaian masyarakat seperti membuang sampah sembarangan sehingga membuat saluran tersebut buntu dan dangkal.

Meski sebagian besar pengaduan muncul dikarenakan faktor alam, tidak menutup kemungkinan bahwa dinas pernah melakukan kesalahan, seperti kesalahan dalam pengerjaan ataupun keterlambatan dalam penanganan karena jadwal yang padat. Ketika hal itu terjadi, dinas perlu meminta maaf agar masyarakat tetap percaya bahwa dinas tetap bertanggung jawab atas apa yang menimpa masyarakat. Beberapa warga yang pernah mengadu ke Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan mendapat permintaan maaf atas keterlambatan pengerjaan pengaduannya, namun beberapa warga lainnya tidak. Seperti yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian bahwa salah satu warga yang pernah mengadu melalui akun *fanpage facebook* Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan mengungkapkan bahwa tidak ada wujud permintaan maaf apapun dari dinas mengenai keterlambatan/penundaan pengerjaan pengaduannya. Warga tersebut telah mengirimkan keluhan ke berbagai media, tidak hanya di *fanpage facebook* dinas, tetapi juga ke Sapawarga Kota Surabaya sejak beberapa bulan yang lalu, namun hingga saat ini pengaduannya belum ditindaklanjuti. Meskipun telah dilakukan penyurveian yang bahkan melibatkan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya, hal itu tidak membuat pengaduannya cepat diselesaikan. Jika hal seperti ini dibiarkan, akan membuat warga tersebut

kecewa dan mengurangi kepercayaannya pada kemampuan dinas dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di masyarakat dengan cepat dan tepat. Wujud permintaan maaf tetap perlu diungkapkan agar masyarakat merasa dihargai dan menunjukkan dinas masih bertanggung jawab terhadap pengaduan masyarakat tersebut.

Selain pengaduan seperti yang telah disebutkan di atas (seperti jalan berlubang atau saluran buntu dan dangkal serta banjir), terdapat pula pengaduan yang berkaitan dengan proyek yang dibawah DPUBMP (seperti proyek box culvert). Mengenai masalah proyek ini, dinas juga lebih menekankan pada penjelasan dan penyelesaian masalah daripada meminta maaf. Karena pengerjaan proyek dilaksanakan oleh kontraktor maka dinas hanya mengklarifikasi dan menjembatani masyarakat dengan kontraktor yang menang lelang tersebut untuk menyelesaikan masalah yang ada. Selain itu, dinas juga akan mengevaluasi lagi masalah tersebut agar tidak terulang lagi dikemudian hari. Meski demikian, seperti yang telah dipaparkan mengenai hasil wawancara dengan pegawai dinas, pihak dinas juga sering mengingatkan pada kontraktor bahwa harus ada konsistensi antara metode kerja proyek yang diungkapkan kontraktor ketika monitoring dengan ketika dikerjakan di lapangan. Seperti yang diungkapkan Pak Gatot dalam hasil penelitian bahwa masalah dalam proyek itu muncul karena kontraktor tidak konsisten dengan metode kerjanya sehingga menimbulkan masalah. Namun upaya preventif seperti itu tidak cukup. Perlu juga upaya represif agar kontraktor benar-benar menerapkan metode kerjanya dengan benar dan memberikan efek jera.

Sebenarnya, sebelum pekerjaan proyek dimulai, dilakukan semacam sosialisasi dengan warga sekitar bahwa akan ada proyek di wilayah mereka. Sosialisasi dilakukan untuk mendapat kesepakatan apakah proyek tersebut disetujui warga untuk dilaksanakan atau tidak dengan segala pertimbangan resiko yang harus diterima masyarakat tersebut. Meskipun faktanya tidak sedikit proyek yang mengalami pro kontra, ada warga yang setuju dan ada warga yang tidak setuju, akan tetapi pihak dinas mencoba menjelaskan bahwa proyek tersebut dilakukan demi kepentingan publik. Sehingga jika ada masyarakat yang kontra, yang mempermasalahkan resiko tersebut, akan diberi pengertian dengan harapan bisa sedikit mengorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan umum. Jika musyawarah tidak mampu menyelesaikan perbedaan pendapat, maka voting menjadi alternatif penyelesaian masalahnya. Dengan begitu apapun keputusannya harus diterima semua pihak. Dan dengan adanya sosialisasi tersebut seharusnya tidak ada lagi masalah yang muncul dalam proyek karena masyarakat sudah sepakat dengan segala risikonya. Akan tetapi masih ada juga warga yang protes dan mempermasalahkan

pengerjaan proyek. Jika hal tersebut terjadi, dinas berusaha untuk memberi pengertian lagi kepada masyarakat sekaligus mencoba menyelesaikan pengaduan/masalah tersebut dengan memberikan apa yang diinginkan warga tersebut selama hal tersebut bisa dilakukan dan tidak mengganggu jalannya proyek.

Dalam merepon pengaduan, penyedia layanan juga perlu memberikan perhatian penuh kepada pelapor pengaduan. Rasa empati terhadap mereka perlu ditunjukkan agar masyarakat merasa dihargai dan membuktikan bahwa penyedia layanan peduli terhadap masukan mereka. Dari hasil wawancara yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa penyedia layanan penanganan pengaduan, baik petugas penerima maupun petugas lapangan, sudah berusaha sebaik mungkin menunjukkan rasa empati mereka terhadap pengadu dan pengaduannya. Hal ini ditunjukkan dengan segera menyampaikan pengaduan yang diterima ke petugas lapangan untuk ditindaklanjuti. Selain itu, ketika bertemu masyarakat yang mengadukan pengaduannya dengan nada emosi, mereka berusaha mendengarkan dengan seksama keluhan-keluhannya sambil perlahan diberi penjelasan-penjelasan yang diperlukan atau pengertian-pengertian agar emosi pengadu dapat diredam. Mereka juga tidak berusaha menyela ketika warga tersebut mengutarakan keluhannya. Jika warga tersebut masih belum puas mendapat penjelasan dari petugas penerima, maka petugas tersebut akan memberikan nomor koordinator rayon atau kepala rayon agar warga tersebut dapat langsung berhubungan dengan petugas lapangan sehingga mendapat penjelasan yang lebih detail mengenai keluhannya maupun penyelesaian pengaduannya.

Selain rasa empati yang ditunjukkan oleh petugas penerima, rasa empati juga berusaha diwujudkan oleh petugas lapangan ketika mereka mengerjakan penyelesaian pengaduan. Meskipun sebenarnya petugas lapangan lebih mementingkan kewajiban daripada rasa empati, akan tetapi demi 'meng-orangkan orang' atau dengan kata lain menghargai orang lain, mereka berusaha menunjukkan rasa empatinya. Petugas lapangan punya cara tersendiri menunjukkan rasa empatinya. Salah satu contohnya adalah dengan berkoordinasi dengan penguasa terkecil setempat, dalam hal ini RT, RW dan kelurahan serta melakukan pendekatan terhadap mereka. Hal ini dilakukan dengan harapan kepala pemerintahan setempat bersama masyarakat bisa diajak bekerjasama dan memaklumi nantinya jika ada aktivitas yang terganggu karena pengerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak dinas berusaha menunjukkan rasa empati sebaik mungkin. Informan dari masyarakatpun merasakan wujud empati pihak dinas baik kepada mereka. Mereka merasa keluhannya didengarkan dengan baik dan ditindaklanjuti dengan cepat. Pihak dinas juga mengerjakan keluhan mereka dengan benar sesuai keinginan masyarakat.

Bagi beberapa warga, wujud empati pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya telah diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti langsung menindaklanjuti dalam 1 x 24 jam serta mengupayakan penyelesaian hingga tuntas terhadap masalah yang dikeluhkan. Meski beberapa warga mengatakan hal positif terhadap wujud empati pegawai dinas, terdapat pula pendapat negatif mengenai hal ini. Seperti yang telah ditunjukkan dalam hasil wawancara sebelumnya bahwa terdapat satu warga yang menganggap dinas seperti tidak memperhatikan keluhannya mengenai plengsengan. Warga tersebut merasa pegawai dinas yang datang mensurvei saat itu dingin dan cuek terhadap keluhannya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua pegawai yang menangani keluhan masyarakat menunjukkan wujud empati yang baik pada masyarakat.

Selain memperhatikan kecepatan respon, ucapan permintaan maaf dan rasa empati, keterlibatan pimpinan dalam penanganan pengaduan juga penting untuk memulihkan layanan setelah munculnya pengaduan. Dengan hadirnya pemimpin dalam penanganan pengaduan, masyarakat yang mengadu merasa keluhannya tertangani dengan baik karena ada pihak berkewenangan tinggi mendengarkan mereka dan terlibat dalam penyelesaian pengaduan mereka. Keterlibatan pemimpin dalam penanganan pengaduan di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya tidak secara langsung atau dengan kata lain, wewenang penanganan pengaduan telah didelegasikan pada bawahannya. Selama bawahannya bisa mengatasi maka pimpinan (dalam hal ini Kepala Dinas maupun Kepala Bidang) tidak terlalu ikut campur. Mereka hanya memantau pekerjaan penanganan pengaduan pegawainya melalui laporan, baik laporan dari pegawai itu sendiri maupun laporan dari pihak lain seperti masyarakat atau pegawai yang lainnya.

Keterlibatan pemimpin yang paling dirasakan dalam penanganan pengaduan adalah keterlibatan kepala rayon. Mereka setiap harinya berkeliling memantau pekerjaan satgas rayonnya, berkoordinasi dengan kepala pemerintahan terkecil setempat, mensurvei pengaduan, menjadi benteng terdepan jika ada masalah yang muncul dalam pengerjaan pengaduan dan tidak jarang juga berkoordinasi dengan masyarakat yang melapor agar mendapatkan penjelasan lebih detail mengenai pengaduannya. Hal-hal tersebut adalah sebagian tugas dari kepala rayon yang terkadang tugas tersebut tidak dapat didefinisikan dalam tupoksi. Hal ini karena pekerjaan lapangan bukanlah pekerjaan yang selalu sama seperti yang tertulis, tugas yang diemban tidak selalu sama seperti yang ada ditupoksi sehingga ada banyak improvisasi yang dilakukan agar apa yang dikerjakan dapat terselesaikan dengan baik. Meskipun hanya seorang kepala rayon yang menangani secara langsung pekerjaan-pekerjaan pengaduan namun hal tersebut sudah cukup bagus

bahwa ada pihak yang berwenang yang menangani pengaduan masyarakat. Meski kepala dinas tidak terlibat langsung, mereka juga masih tetap memantau pekerjaan pengaduan. Jika ada pengaduan yang bermasalah, beliau juga akan turun tangan dengan memberikan saran-saran pemecahan masalah.

Meski keterlibatan pimpinan sudah terbukti dengan ikut sertanya kepala rayon, ditambah kegiatan *blusukan* dari walikota dan kepala dinas, namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa kehadiran atau keterlibatan pimpinan tersebut terkadang tidak membawa pengaruh positif bahwa keluhan tersebut akan tertangani dengan cepat. Hal ini dibuktikan dengan adanya warga yang mengeluhkan lagi keluhan yang dulu pernah disampaikan di hadapan walikota. Keluhan tersebut telah disampaikan pada tahun 2013 namun hingga tahun 2015 ini warga tersebut tidak mendapat kejelasan kapan keluhannya akan ditindaklanjuti. Dua tahun adalah waktu yang sangat lama bagi dinas untuk mempersiapkan penyelesaian pengaduan tersebut, namun dalam kurun waktu tersebut belum juga diberi kejelasan kapan penyelesaian pengaduannya dilakukan. Contoh lain adalah ketika kepala dinas ikut dalam kegiatan survey lapangan sebagai tahap awal untuk menangani keluhan masyarakat. Kehadiran kepala dinas tersebut tidak berpengaruh pada kecepatan penanganan pengaduannya karena hingga saat ini pengaduannya belum mendapat kejelasan kapan akan diselesaikan. Kepala dinas hanya menjelaskan bahwa warga diharap sabar menunggu sekaligus menjelaskan bahwa pekerjaan dinas masih banyak di tempat lain. Hal itu menunjukkan bahwa keterlibatan pimpinan tidak selalu membawa pengaruh baik pada penyelesaian pengaduan seperti segera ditanganinya pengaduan tersebut. Hal ini bertentangan dengan anggapan warga bahwa ketika pimpinan yang paling berpengaruh seperti walikota atau kepala dinas turun dalam penanganan pengaduan di lapangan, maka pengaduan tersebut akan ditindaklanjuti dengan cepat dan serius. Namun beberapa kejadian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak berpengaruh pada bagaimana pengaduan tersebut ditangani. Dinas tetap berpegang pada acuan prioritas dan jadwal kegiatan rayon sehingga mau tidak mau warga harus menunggu hingga keluhannya ditangani.

Dari kelima aktivitas respon tersebut telah menunjukkan bahwa Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan belum memberikan respon yang baik pada masyarakat yang mengadu. Hal ini ditunjukkan dengan wujud respon yang belum maksimal diberikan karena masih ada warga yang tidak atau belum mendapat respon hingga waktu yang lama, respon yang belum sepenuhnya cepat, wujud empati yang belum ditunjukkan oleh setiap pegawai yang terlibat dalam penanganan pengaduan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya, wujud permintaan maaf yang jarang

diungkapkan ketika ada keterlambatan/penundaan penyelesaian pengaduan serta keterlibatan pimpinan yang belum membawa pengaruh banyak pada kecepatan penyelesaian pengaduan. Hal-hal tersebut perlu diperhatikan, diperbaiki dan ditingkatkan agar pelayanan penanganan pengaduan dapat memberikan kepuasan yang sepenuhnya pada masyarakat.

2. Informasi

Upaya berikutnya guna memulihkan layanan setelah munculnya pengaduan adalah informasi. Kegiatan informasi yang dimaksud adalah pertukaran informasi dua arah dari penyedia layanan dengan pelapor pengaduan agar tercapai hal yang diinginkan bersama. Dalam informasi ini terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan guna memulihkan layanan, antara lain: mendengarkan keluhan dengan seksama, menjelaskan secara detail, menyepakati solusi pemecahan masalah, dan meyakinkan tidak terulangnya pengaduan.

Aktivitas memberi – menerima informasi dalam pemulihan layanan dimulai dari kemauan untuk mendengarkan keluhan masyarakat. Agar pemulihan layanan dapat tercapai dengan baik, penyedia jasa perlu mendengarkan keluhan yang diungkapkan oleh masyarakat dengan seksama. Dengan mendengarkan secara seksama, masyarakat akan percaya bahwa penyedia layanan menghargai dan menerima keluhan serta pendapat mereka sehingga mereka yakin bahwa keluhannya akan tertangani dengan baik. Dengan begitu kualitas pelayanan juga bisa ditingkatkan karena masyarakat tersebut puas dengan layanan penanganan pengaduannya. Dalam pemulihan layanan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya, upaya mendengarkan keluhan masyarakat diwujudkan dengan memahami apa yang diinginkan masyarakat tersebut dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan mengulangi isi keluhan ketika petugas menerima pengaduan, terutama melalui telepon, untuk mengecek apakah apa yang dipahami oleh petugas atau yang didengarkan oleh petugas sama seperti maksud pelapor pengaduan. Selain itu, petugas penerima juga tidak berusaha untuk memotong pembicaraan atau cerita keluhan masyarakat. Mereka akan mendengarkan terlebih dahulu hingga pelapor selesai berbicara, setelah itu barulah jika ada detail yang tidak diungkapkan oleh pelapor, petugas akan menanyakannya.

Selain mendengarkan seksama dalam hal menerima pengaduan, perlu juga dibuktikan dengan tindakan bahwa penyedia jasa benar-benar mendengarkan keluhan tersebut. Tindakan ini berupa pengecekan lokasi serta kondisi riil dari pengaduan tersebut. Seperti yang sudah diketahui bahwa pengecekan merupakan respon awal petugas lapangan setelah mendapat pengaduan. Tanpa tindakan pengecekan, masyarakat tidak akan pernah tahu apakah keluhan mereka benar-benar diperhatikan atau didengarkan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat, terdapat warga yang merasa keluhannya telah didengarkan oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Hal ini dikarenakan petugas lapangan menjawab pengaduan tersebut dan segera menindaklanjutinya dalam satu hari. Hal itu memungkinkan dilakukan karena saat itu petugas lapangan memiliki waktu longgar sehingga dapat menyelesaikan pengaduan dalam jangka waktu 1 x 24 jam. Karena itulah warga tersebut merasa sangat puas terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan. Selain itu, petugas lapangan juga mengerjakan pengaduan sesuai seperti yang diinginkan masyarakat.

Meski sebagian besar keluhan telah diterima dan didengarkan dengan baik, namun hal itu menjadi sia-sia ketika tidak dibarengi dengan segera dilakukannya tindakan penyelesaian pengaduan. Seperti yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian, terdapat pengaduan yang mengungkapkan bahwa keluhan yang disampaikan pada dinas memang didengarkan, namun tindakan penyelesaian pengaduannya belum dilakukan hingga saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa upaya mendengarkan keluhan masyarakat hanya sebatas menerima pengaduan, belum dibarengi dengan upaya memberikan tindakan penyelesaian pengaduan yang cepat. Meski upaya mendengarkan keluhan tersebut sudah dilakukan dengan baik, namun hal itu perlu dibarengi dengan tindakan penyelesaian pengaduan agar masyarakat percaya bahwa keluhannya benar-benar didengarkan.

Setelah berusaha mendengarkan keluhan yang disampaikan oleh masyarakat, penyedia jasa juga perlu menjelaskan secara detail hal-hal yang perlu dijelaskan pada masyarakat untuk meluruskan persepsi masyarakat sekaligus memberikan pengertian-pengertian kepada mereka. Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya telah berusaha menjelaskan hal-hal yang diperlukan terkait pengaduan kepada masyarakat dengan baik, terlebih kepada masyarakat yang menanyakan pengaduannya atau yang meminta kejelasan mengenai pengerjaan pengaduannya. Hal ini ditunjukkan dengan petugas lapangan mendatangi pelapor pengaduan. Hal ini dilakukan selain untuk menjelaskan hal-hal yang diperlukan terkait keluhan juga untuk mendapat informasi secara detail dari masyarakat mengenai keluhannya. Dengan begitu, ketika petugas lapangan bertemu dengan pelapor pengaduan, mereka akan bertukar informasi agar keduanya memahami keinginan masing-masing dan posisi masing-masing, yaitu bahwa masyarakat ingin agar pemerintah mengerjakan pengaduannya dengan cepat dan tepat dan pihak dinas juga ingin dimengerti bahwa pengaduan yang ia kerjakan tidaklah sedikit dan memerlukan waktu. Hal-hal tersebut perlu disampaikan satu sama lain agar dapat diambil jalan terbaik. Bahkan jika ada

keterlambatan penindaklanjutan pengaduan maupun keputusan penindaklanjutan yang tidak sesuai dengan keinginan masyarakat juga perlu ada penjelasan detail mengapa hal tersebut terjadi.

Beberapa masyarakat membenarkan statemen dinas tersebut. Salah satu warga yang pernah mengadukan keluhannya ke Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya mengungkapkan bahwa petugas lapangan menjelaskan alasan keterlambatan penindaklanjutan pengaduannya, yaitu karena antrian pengaduan yang harus ditangani panjang. Selain itu, petugas lapangan juga memberikan pengertian-pengertian agar masyarakat memahami posisi petugas lapangan yang menangani banyak pengaduan. Meski alasan penundaan/keterlambatan pengerjaan keluhan telah disampaikan, hal itu tidak cukup untuk membuat masyarakat puas. Hal ini dikarenakan dinas tidak memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai kapan pengerjaan tersebut akan dilakukan. Tanpa penjelasan tersebut, masyarakat harus menunggu tanpa arah dan kepastian yang jika dibiarkan dalam waktu yang lama akan menurunkan kepuasan warga tersebut dan kepercayaannya pada dinas. Hal ini perlu diperhatikan agar pelayanan penanganan pengaduan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

Dalam bertukar informasi pasti ada perbedaan pendapat atau keinginan antara dinas dengan masyarakat. Untuk itu perlu adanya upaya menyepakati solusi antara kedua belah pihak. Upaya menyepakati solusi ini juga tercermin ketika ada masyarakat yang memberikan saran, entah itu mengenai pengerjaan pengaduannya atau cara mengatasi keluhan itu sendiri. Jika saran yang diberikan bisa langsung dikerjakan maka akan dikerjakan oleh petugas lapangan. Jika saran tersebut membutuhkan pertimbangan dan koordinasi seperti pembuatan saluran tambahan atau pembuatan saluran tepi jalan, maka hal itu akan dibahas terlebih dahulu dengan atasan dan berkoordinasi dengan bidang terkait. Selain itu, ketika masyarakat meminta saran agar jalan tidak cepat berlubang atau agar tidak sering terjadi banjir lama, dinas juga memberikan saran dan tips kepada masyarakat untuk menjaga dan mencegah agar permasalahan tersebut tidak sering terjadi. Komunikasi dua arah seperti ini diperlukan agar keinginan bersama tercapai, masyarakat ingin masalah tersebut tidak sering terjadi dan dinas ingin agar masyarakat ikut menjaga agar beban kerjanya berkurang.

Selain kesepakatan atas solusi pengaduan pada umumnya, terdapat pula kesepakatan yang terjadi ketika ada masalah mengenai pengerjaan proyek. Dalam pengerjaan proyek (dicontohkan proyek pembuatan saluran baru), ada warga yang kontra dengan pekerjaan tersebut karena pekerjaan tersebut memakan jalan depan rumahnya yang sudah dipoles bagus, lalu karena pekerjaan tersebut memakan taman kecil yang sudah dibuat begitu bagus dan masih banyak lagi alasan-alasan kontra lainnya. Hal

seperti itu akhirnya membuat pengerjaan proyek ditunda dan dirundingkan/dimusyawarahkan lagi dengan masyarakat. Pihak dinas berusaha untuk menjelaskan bahwa pengerjaan tersebut adalah untuk kepentingan publik. Karena musyawarah berjalan alot dan mengulur banyak waktu, dilakukanlah voting untuk menyelesaikan masalah perbedaan pendapat itu. Melalui voting akhirnya disepakati agar proyek tetap dilanjutkan demi kepentingan publik. Seperti itulah upaya Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya menyepakati solusi dengan masyarakat, yaitu dengan mengambil jalan tengah agar kepentingan kedua pihak dapat dipahami dan diterima bersama.

Dalam upaya memulihkan layanan dalam penanganan pengaduan pelayanan publik, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya perlu meyakinkan masyarakat bahwa kesalahan serupa tidak akan terulang kembali. Hal ini diperlukan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat bahwa dinas berupaya penuh untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Namun, jika melihat pengaduan-pengaduan yang ada, yaitu mengenai jalan berlubang, sedimen tinggi, banjir, dan sebagainya, pegawai dinas tidak dapat meyakinkan bahwa masalah serupa tidak akan terjadi lagi. Hal ini dikarenakan karena faktor penyebab masalah tersebut adalah faktor alam dan kelalaian masyarakat, seperti curah hujan, jalan sering dilewati truk besar, masyarakat yang buang sampah di saluran, dan lain sebagainya. Penyebab seperti itu tidak dapat dikontrol sehingga sulit memastikan masalah serupa tidak akan terulang. Dinas hanya memperbaiki masalah tersebut untuk sementara waktu. Bisa jadi 1 – 2 tahun kemudian masalah tersebut sudah muncul kembali. Meski masalah tersebut tidak dapat dijamin untuk tidak terulang lagi, namun Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya melakukan berbagai usaha agar keluhan tersebut tidak sering terjadi. Upaya-upaya tersebut akan dibahas lebih lanjut dalam kegiatan pemulihan layanan berupa tindakan.

Sedangkan untuk masalah proyek atau masalah yang muncul dalam pengerjaan proyek, pegawai dinas lebih memberikan penjelasan-penjelasan yang diperlukan untuk mengklarifikasi masalah tersebut dan tidak terlalu memperhatikan untuk meyakinkan masyarakat yang mengeluh bahwa hal tersebut tidak akan terulang lagi. Hal ini dikarenakan pengerjaan proyek tersebut dilakukan oleh kontraktor yang mana terkadang mereka tidak menjalankan pekerjaan sesuai metode kerja. Selain itu, kemungkinan keterbatasan tenaga dan jumlah pegawai dinas dalam mengawasi pekerjaan juga menjadi alasan mengapa sulit untuk memastikan kesalahan serupa tidak akan terulang kembali. Meski setiap minggu dilakukan monitoring, tetapi terkadang hal itu hanya menjadi teori pekerjaan

kontraktor tersebut sedangkan faktanya tak selalu demikian.

Dari paparan kegiatan informasi yang dilakukan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya dapat dikatakan bahwa upaya memberikan informasi guna memulihkan layanan pelanggan belum dilakukan dengan baik dan maksimal. Hal ini tercermin dari kemauan pegawai dinas untuk mendengarkan yang belum maksimal dikarenakan hanya sebatas menerima namun tidak dibarengi dengan tindakan penyelesaian yang cepat serta penjelasan detail yang harus diminta dulu oleh masyarakat, bukan hal yang secara aktif dilakukan dinas untuk memberikan informasi atau penjelasan apapun mengenai pengerjaan pengaduan maupun hal yang diadukan. Selebihnya, jika terjadi pro kontra dalam pengerjaan atau masyarakat memberikan saran mengenai pengerjaan, pegawai dinas juga mencoba mendengarkan, bernegosiasi dan menyepakati solusi yang terbaik bagi keduanya. Hal yang kurang bisa dilakukan dalam kegiatan informasi ini adalah meyakinkan masyarakat bahwa masalah serupa terulang. Hal ini dimaklumi karena faktor penyebab sebagian besar keluhan berasal dari faktor alam dan kelalaian masyarakat sendiri. Sedangkan masalah yang muncul dalam proyek, pegawai juga tidak bisa meyakinkan bahwa masalah serupa tidak akan terulang kembali. Hal ini dikarenakan keterbatasan pegawai dinas untuk mengawasi.

3. Tindakan

Setelah respon dan informasi dilakukan, selanjutnya perlu dilakukan tindakan penindaklanjutan terhadap keluhan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa dinas benar-benar menaruh perhatian terhadap keluhan tersebut dengan menyelesaikan permasalahan dan berusaha untuk memperbaiki hal yang kurang atau salah darinya. Hal yang perlu diperhatikan dalam tindakan ini adalah tindakan koreksi terhadap keluhan, kecepatan penindaklanjutan, prioritas pengaduan, pemantauan dan evaluasi serta upaya pencegahan agar masalah serupa tidak terjadi.

Sebelum membahas hal-hal yang disebutkan di atas, perlu diketahui bahwa tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan pengaduan bermacam-macam tergantung isi pengaduan itu sendiri. Jika yang dikeluhkan itu mengenai jalan berlubang ringan (lubang kecil, tidak dalam, jumlah sedikit), sedang (lubang cukup lebar, cukup dalam, dan lebih dari satu) dan berat (lubang lebar, dalam dan banyak) akan diselesaikan dengan menambal lubang-lubang tersebut. Jika jalan tersebut sudah rusak parah (hampir sepanjang jalan berlubang lebar) maka akan diselesaikan dengan *overlay* untuk jalan raya, atau pavingisasi jika jalan tersebut jalan kampung. Sedangkan untuk masalah saluran, penyelesaiannya tergantung analisis lapangan, apakah ini karena sedimen yang tinggi saja sehingga membuat banjir, atau karena jalan yang lebih rendah daripada saluran

atau saluran tersebut terlalu kecil jika dilihat dari *area catchment*nya. Masing-masing masalah tersebut memiliki penyelesaian yang berbeda-beda. Selain dua kategori besar isi keluhan tersebut masih ada masalah-masalah lain yang lebih bervariasi dan membutuhkan perhatian penuh serta tindakan yang cepat, tepat dan memuaskan masyarakat.

Tindakan pertama yang dilakukan guna memulihkan layanan adalah mengoreksi atas permasalahan yang muncul. Tindakan koreksi ini dilakukan dengan melakukan segala upaya untuk memperbaiki hal yang salah dan menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga tidak muncul lagi di kemudian hari. Jika dilihat secara garis besar keluhan yang diterima Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan Kota Surabaya yang mana sebagian besar penyebab munculnya pengaduan tersebut karena faktor alam, maka tindakan koreksi yang dilakukan bukan untuk mengoreksi keluhan tersebut tetapi untuk mengoreksi ketika ada kesalahan/kelalaian dalam pengerjaan atau jika masalah tersebut tidak teratasi setelah ditindaklanjuti. Dari hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya dapat dilihat bahwa dinas berupaya menyelesaikan permasalahan sehingga masalah tersebut tidak muncul lagi di kemudian hari. Seperti yang dilakukan Rayon Bidang Pematuan, mereka akan menganalisis lagi akar permasalahan dari keluhan tersebut jika ternyata tindak lanjut yang dilakukan tidak cukup dan belum menyelesaikan masalah. Hal ini tercermin ketika Rayon Jambangan mengerjakan pengaduan saluran di sekitar Telkom Ketintang. Mereka merasa pengerukan saja tidak cukup karena setelah dianalisis lagi saluran tersebut menanggung beban air tidak hanya di sekitar Ketintang saja tetapi air dari Wonokromo juga mengalir kesana. Untuk itu dilakukan 'penyudetan', menyambungkan saluran tersebut ke saluran di belakang Kelurahan Ketintang. Hal tersebut menjadi salah satu tindakan koreksi yang dilakukan ketika tindak lanjut satu belum menyelesaikan masalah. Hal yang sama juga dilakukan ketika ada masalah yang muncul pasca pengerjaan pelebaran jalan, seperti warga yang protes karena pavingnya rusak akibat pembetulan jalan atau pelebaran jalan. Petugas lapangan berusaha membetulkan kembali paving tersebut seperti semula. Hal ini termasuk tindakan koreksi karena petugas berusaha membetulkan hal yang dinilai masyarakat sebagai sesuatu yang salah yang dilakukan petugas dinas. Dari berbagai contoh kasus tersebut dapat dikatakan usaha mengoreksi kesalahan atau kegagalan tersebut cukup baik.

Dalam tindakan memulihkan layanan, penting untuk menyelesaikan pengaduan sesegera mungkin. Semakin cepat pengaduan tersebut diselesaikan, akan semakin memuaskan masyarakat dan menghindari protes warga yang aktivitasnya terganggu akibat pengerjaan yang tidak segera diselesaikan. Dari hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diketahui bahwa

kecepatan tindak lanjut pengaduan ini tidak dapat dipastikan, tergantung pada kondisi pengaduan di lapangan, apakah termasuk kategori parah, ringan atau sedang; serta melihat jadwal pengerjaan yang dilakukan petugas lapangan, apakah sedang padat atau tidak. Namun, menurut informan dari masyarakat yang pernah mengadu, tindak lanjut yang dilakukan dinas sudah termasuk cepat. Meski ada yang dilakukan berhari-hari, hal tersebut dimaklumi karena mereka melihat sendiri pengerjaan keluhannya itu termasuk berat dan banyak sehingga membutuhkan waktu untuk menyelesaikannya. Hal ini dapat dijadikan acuan bahwa pengerjaan pengaduan oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan cukup cepat jika dilihat dari beban keluhan itu sendiri.

Cepat tidaknya keluhan ditindaklanjuti juga perlu mempertimbangkan beberapa hal. Mana keluhan yang pengerjaannya didahulukan mana yang ditunda, semua itu mengacu pada skala prioritas. Skala prioritas utama adalah laporan keluhan yang berasal dari walikota. Ketika ada laporan walikota yang masuk, akan ada regu yang langsung dikirim untuk menangani di tempat yang dimaksud oleh walikota, sementara pengerjaan yang sebelumnya dikerjakan ditunda dulu. Jika pengaduan tersebut bukan berasal dari walikota, maka ada beberapa hal yang dipertimbangkan untuk menentukan pengaduan mana yang akan dikerjakan terlebih dahulu. Jika pengaduan itu mengenai saluran, maka pertimbangannya adalah tinggi sedimen, dalam genangan, waktu surut genangan dan luas area genangan. Semakin tinggi sedimen, semakin dalam genangan, semakin luas area genangan dan waktu surut yang lama, maka pengaduan tersebut akan didahulukan. Sedangkan untuk pengaduan mengenai jalan, maka jalan-jalan yang merupakan roda perekonomian, akses ke rumah sakit, sekolah, instansi pemerintah atau jalan-jalan yang dilewati angkutan umum akan didahulukan pengerjaannya.

Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa ada dua hal yang mempengaruhi kecepatan tindakan penanganan pengaduan, yaitu jadwal rayon serta prioritas pengaduan. Sebuah pengaduan akan ditindaklanjuti ketika salah satu kegiatan rayon yang ada di jadwal telah selesai. Sebelum itu selesai, petugas lapangan akan fokus pada kegiatan tersebut terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan mereka telah memetakan daerah rawan banjir atau daerah rawan jalan berlubang di wilayah mereka dan mereka juga dianggap lebih memahami kondisi wilayah masing-masing, sehingga apa yang ada di kegiatan atau agenda mereka adalah kegiatan yang diprioritaskan terlebih dahulu. Sedangkan pengaduan masyarakat perlu dipetakan lagi apakah termasuk pengaduan yang urgent atau bisa ditunda terlebih dahulu. Hal-hal seperti inilah yang membuat banyak pengaduan telah diterima oleh dinas namun pengerjaannya tidak kunjung dilaksanakan. Karena pengaduan tersebut dipetakan dahulu dalam skala prioritas

mana ditambah satgas terfokus pada agenda jadwal rayon terlebih dahulu, membuat banyak pengaduan mengalami penundaan penindaklanjutan. Perlu adanya upaya mengkoordinasikan kegiatan rayon dengan pengaduan yang pada umumnya disampaikan oleh warga. Meski jadwal yang disusun oleh dinas juga berasal dari keluhan masyarakat, namun perlu ada pembagian fokus agar kegiatan rayon dan pengaduan yang pada umumnya disampaikan oleh masyarakat dapat dilakukan bersamaan.

Untuk memulihkan layanan setelah adanya keluhan tidak berhenti pada tindak lanjut atau penyelesaian pengaduan saja, tetapi perlu adanya pemantauan lagi dan evaluasi terhadap masalah yang muncul. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa pengaduan tersebut benar-benar terselesaikan. Selain itu juga untuk mengontrol dan menjadikan acuan tindakan seperti apa yang harus dilakukan jika keluhan serupa terulang. Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diketahui bahwa pemantauan dilakukan ketika rayon berkeliling untuk memantau pekerjaan yang sedang dikerjakan maupun yang sudah dikerjakan, apakah masih bagus atau sudah bermasalah lagi. Sedangkan untuk evaluasi, rayon membuat semacam resume dan pemetaan mengenai daerah-daerah mana yang sering banjir, jalan sering berlubang dan analisis saluran untuk mengetahui tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan banjir atau genangan. Dari hal-hal tersebut mencerminkan adanya usaha sungguh-sungguh dari dinas untuk mengatasi permasalahan saluran, genangan dan jalan berlubang.

Tujuan akhir dari pemulihan layanan terhadap pengaduan adalah agar keluhan yang sama tidak akan terulang kembali. Namun sedikit susah menjamin hal itu tidak akan terjadi jika melihat pengaduan-pengaduan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Meski sulit, tetap harus ada upaya dari dinas untuk mencegah masalah tersebut muncul lagi. Salah satu upaya untuk mencegah agar masalah serupa tidak terulang kembali adalah mengajak masyarakat untuk menjaga saluran dan jalannya agar tidak cepat dangkal atau cepat berlubang. Dinas mengajak masyarakat untuk tidak membuang sampah di saluran, membersihkan saluran dan tidak menyirami jalan aspal ketika cuaca panas karena bisa menyebabkan jalan cepat rusak. Selain mengajak masyarakat untuk menjaga saluran dan jalannya, dinas juga melakukan upaya-upaya lain yang dilakukan agar masalah tersebut dapat dicegah. Upaya-upaya tersebut antara lain: membuat jalan masuknya air dari jalan raya menuju saluran agar jalan tidak tergenang, jika di salah satu jalan belum ada saluran tepi, maka akan diusulkan ke Bidang Pematusan serta normalisasi/rehabilitasi saluran disamping upaya pengerukan saluran/kali. Melihat upaya-upaya tersebut mencerminkan bahwa dinas

berusaha penuh untuk memulihkan layanan ketika menangani pengaduan yang ada. Tak hanya sebatas pengaduan, tetapi dinas berharap dengan upaya-upaya tersebut masalah yang berarti tidak akan muncul dalam kehidupan warga Kota Surabaya.

Dari paparan-paparan mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menindaklanjuti pengaduan dapat dikatakan tindakan yang dilakukan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya belum cukup baik karena masih banyak keluhan yang diterima oleh dinas belum ditindaklanjuti dan diselesaikan. Selain itu, waktu penyelesaian yang tidak dapat diukur juga mengurangi poin tindakan yang baik dalam memulihkan layanan pasca pengaduan. Selebihnya, dinas telah berupaya mewujudkan penanganan pengaduan yang baik melalui pemantauan, evaluasi dan mengupayakan agar keluhan tidak terulang kembali.

4. Kompensasi

Pengaduan muncul karena ada sesuatu hal yang salah atau merugikan sehingga pelanggan berharap ada semacam kompensasi yang diperoleh sebagai ganti rugi atas apa yang diterima sebelumnya. Ganti rugi atau kompensasi yang diberikan dapat berupa uang, barang atau jasa. Hal ini dilakukan untuk membuat pelanggan *legowo* dan tidak memperbesar permasalahan yang ada hingga merusak citra perusahaan. Dengan adanya ganti rugi ini diharapkan tidak ada lagi permasalahan diantara pelanggan dan perusahaan.

Dalam pemulihan layanan di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya, tidak ada kompensasi apapun yang diberikan kepada masyarakat yang mengadukan keluhan baik berupa materi maupun riil. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya hanya melakukan penyelesaian pengaduan bukan memberikan ganti rugi. Mereka menganggap bahwa ganti rugi diberikan hanya jika masyarakat rugi akibat kesalahan dinas. Sedangkan masalah yang muncul di masyarakat cenderung pada faktor alam dan dinas berupaya untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, tidak ada peraturan perundang-undangan yang berlaku yang menyatakan bahwa Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan membayar ganti rugi atas keluhan masyarakat. Meskipun pernah ada warga yang menuntut ganti rugi karena ia jatuh di jalan yang berlubang, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan tidak bisa memberikan ganti rugi seperti membayar biaya rumah sakit karena tidak ada aturan yang mengatur tentang pemberian ganti rugi seperti itu. Lembaga pemerintah yang memberikan ganti rugi berupa uang akibat kecelakaan di jalan raya adalah Jasa Raharja. Sehingga jika ada warga yang menuntut agar diberikan ganti rugi uang karena terjatuh di jalan raya atau kecelakaan di jalan raya, maka mereka harus meminta ke Jasa Raharja, bukan ke Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan

Pematusan. Meski demikian, jika memang dinas melakukan kesalahan dalam pekerjaan, seperti paving depan rumah yang rusak akibat pengepresan pelebaran jalan atau tutup saluran yang dicongkel sehingga rusak, maka dinas akan mengganti dan mengembalikan seperti semula, bukan dengan materi atau uang. Petugas lapangan akan memperbaiki hal-hal yang rusak tadi untuk dikembalikan seperti kondisi semula.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sebelumnya telah dipaparkan menunjukkan bahwa secara garis besar Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya belum melakukan pemulihan layanan dengan baik dalam penanganan pengaduannya, yang dilihat dari empat hal yaitu: *aktivitas respon* belum dilakukan dengan baik oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan wujud respon yang belum sepenuhnya diberikan, kecepatan respon yang belum sesuai dengan standar dan masih cukup lama untuk merespon pengaduan masyarakat, wujud permintaan maaf yang jarang dilakukan meski ketika terjadi keterlambatan/penundaan penyelesaian pengaduan, sikap empati yang belum ditunjukkan oleh semua pegawai yang terlibat dalam kegiatan penanganan pengaduan serta keterlibatan pimpinan yang belum membawa pengaruh pada percepatan penyelesaian pengaduan.

Aktivitas informasi juga belum dilakukan dengan baik oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Hal itu tercermin dari kurangnya penjelasan mengenai alasan penundaan penyelesaian pengaduan serta kapan penyelesaian pengaduan akan dilakukan dan upaya mendengarkan keluhan yang sudah dilakukan namun tidak dibarengi dengan tindakan penyelesaian pengaduan di lapangan. Terlebih, dinas telah berupaya bermusyawarah jika mengalami pro kontra dalam pengerjaan sehingga keputusan penyelesaiannya dapat disepakati bersama sehingga tidak ada pihak yang dirugikan. Satu hal yang belum bisa dilakukan dinas dalam aktivitas memulihkan layanan adalah meyakinkan masyarakat bahwa keluhan serupa tidak akan terulang kembali. Hal tersebut tidak dapat dilakukan karena akar permasalahan tergantung pada faktor alam dan kelalaian manusia yang mana tidak dapat dipastikan bahwa hal tersebut tidak akan terjadi. Meski demikian dinas berupaya agar masalah tersebut dapat ditekan melalui upaya pencegahan.

Aktivitas tindakan juga belum dilakukan dengan baik oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga. Hal ini ditunjukkan melalui masih banyak pengaduan yang telah diterima dinas namun belum terselesaikan. Hal ini juga dikarenakan kecepatan penindaklanjutan yang tidak dapat dipastikan karena tergantung pada jadwal rayon dan skala prioritas pengaduan tersebut. Terlebih, dinas telah melakukan pemantauan ketika menyelesaikan dan sesudah menyelesaikan pengaduan serta mengevaluasi setiap laporan atau masalah yang sering muncul dalam

pengaduan untuk dicarikan penyelesaian masalahnya, meskipun tidak semua petugas lapangan melakukan evaluasi; serta melakukan upaya untuk mencegah agar keluhan serupa tidak sering terjadi. Hal-hal tersebut telah dilakukan dinas agar pengaduan dapat ditekan atau tidak sering terjadi.

Sedangkan aktivitas kompensasi tidak dapat dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya. Hal ini dikarenakan tidak ada dasar hukum pemberian kompensasi dari dinas kepada masyarakat yang mengeluh. Selama ini dinas hanya sebatas menyelesaikan pengaduan, bukan mengganti rugi. Jikapun ada masyarakat yang rugi, seperti jatuh di jalan berlubang dan meminta dinas untuk membayar biaya rumah sakit karena dinas membiarkan lubang menganga lebar sehingga menyebabkan orang tersebut terluka, hal itu tetap tidak dibenarkan jika dinas membayar ganti rugi. Hal ini dikarenakan tidak ada aturan yang mengatur Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan untuk membayar ganti rugi seperti itu.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut saran yang diberikan dengan harapan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan dalam menyempurnakan penanganan pengaduan dan pemulihan layanan terhadap pengaduan di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya, antara lain:

1. Terkait masalah banyaknya pengaduan masyarakat yang belum dilakukan tindakan penyelesaian pengaduan, perlu ada pembagian grup dalam satgas yang mana satu kelompok difokuskan untuk menangani kegiatan yang telah dijadwalkan dinas sedang yang lain menangani pengaduan yang berasal dari masyarakat, terutama pengaduan yang berasal dari individu. Hal ini dimaksudkan agar dinas dapat menyelesaikan baik jadwal maupun pengaduan baru dari masyarakat.
2. Terkait masalah memberikan kepastian waktu penyelesaian pengaduan, perlu ada perhitungan tepat mengenai estimasi lama pengerjaan di setiap kegiatan satgas dengan melihat volume/beban pekerjaan dari keluhan tersebut dengan jumlah satgas yang mengerjakan keluhan tersebut. Dengan begitu dinas dapat memastikan pada masyarakat kapan keluhan mereka dapat dikerjakan.
3. Terkait upaya meyakinkan agar tidak terulang masalah serupa mengenai masalah proyek, perlu ada tindakan represif yang tegas yang dilakukan dinas agar kontraktor tidak menganggap remeh peringatan dan himbauan-himbauan dinas sekaligus melakukan apa yang diungkapkan saat monitoring secara nyata di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Dwiyanto, Agus (Ed). 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Ibrahim, Amin, Dr. H. Drs. M.A. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Napitulu, Paimin, DR. M.Si. 2007. *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*. Bandung: Penerbit PT. Alumni.
- Rianse, Usman Prof Dr Ir Ms; Abdi, S.P M.P. 2012. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Teori dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy; Chandra Gregorius. 2011. *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

PERATURAN

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pelayanan Publik.
- Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Peraturan Walikota Nomor 42 Tahun 2011 Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Kota Surabaya

JURNAL ONLINE

- Afidah, Honny Nur. 2013. *Keefektifan Pelaksanaan Mekanisme Komplain Dalam Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Umum Haji Surabaya*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik Volume 1 Nomor 1, Januari 2013. (online) <http://journal.unair.ac.id/filerPDF/20%20HonnyKMP%20V1%20N1%20Jan-April%202013.pdf> (diakses tanggal 15 Januari 2015).
- Azila-Gbettor, Edem Maxwell; Avorga, Simon Mesa Kwodjo; Atatsi, Eli Ayawo. 2014. Handling Customer Complaints In The Indigenous Food Vending Industry. European Scientific Journal edition vol.10, No.13 May 2014. (online) <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/3386/3263> (diakses tanggal 18 Januari 2015).
- Suryadi. 2010. *Penanganan Keluhan Publik pada Birokrasi Dinas Perijinan*. Jurnal Media Masyarakat, Kebudayaan dan Politik Volume : 23 - No. 4 tahun 2010. (online) http://journal.unair.ac.id/filerPDF/05_suryadi_Handling%20Complaints%20Pada%20Birokrasi%20Pelayanan%20Publik%20edited%20keban%20tys%20mita%20revisi.pdf (diakses tanggal 15 Januari 2015).
- Wah, Dr. Tam Weng. 2011. *Public Complaints As Source Of Innovation For Government Agencies*. Journal Excellence Volume 3 Number 1 2011. (online) http://www.pcb.gov.my/teks_ucapan/2011/LAMP%20IRAN%206-4%20-%20JOURNAL%20EXCELLENCE%20%28PUBLIC%20COMPLAINTS%20AS%20SOURCE%20OF%20INNOVATION%29.pdf (diakses 18 Januari 2015).

ARTIKEL ONLINE

- Astro, Masuki M. 2014. *Diskominfo Surabaya Bantah Tidak Tindaklanjuti Keluhan Warga*.

- Antarajatim.com edisi 3 November 2014. (online) <http://www.antarajatim.com/lihat/berita/144627/diskominfo-surabaya-bantah-tidak-tindaklanjuti-keluhan-warga> (diakses tanggal 23 Januari 2015).
- Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Surabaya. Tanpa Tahun. Lebih Dekat Dengan Pemkot Melalui Media Center. Diskominfo.surabaya.go.id (online) <http://dinkominfo.surabaya.go.id/dki.php?hal=29> (diakses tanggal 29 April 2015).
- HP, Slamet; Hakim, Abdul. 2013. *Dinas PU dan Kebersihan Paling Banyak Keluhan Masyarakat*. Antarajatim.com edisi 4 Juni 2013. (online) <http://www.antarajatim.com/lihat/berita/111534/dinas-pu-dan-kebersihan-paling-banyak-keluhan-masyarakat> (diakses tanggal 23 Januari 2015).
- JPNN.com. 2015. *Keluhan Terhadap Pelayanan Publik, Surabaya "Juara"*. Edisi 8 Januari 2015. (online) <http://www.jpnn.com/read/2015/01/08/280009/Keluhan-Terhadap-Pelayanan-Publik,-Surabaya-%E2%80%9CJuara%E2%80%9D> (diakses tanggal 22 Januari 2015).
- Priyasidharta, David. 2013. *Surabaya Dominasi Pengaduan Pelayanan Publik*. Tempo.co edisi Jumat 27 September 2013. (online) <http://www.tempo.co/read/news/2013/09/27/058517054/Surabaya-Dominasi-Pengaduan-Layanan-Publik> (diakses tanggal 22 Januari 2015).